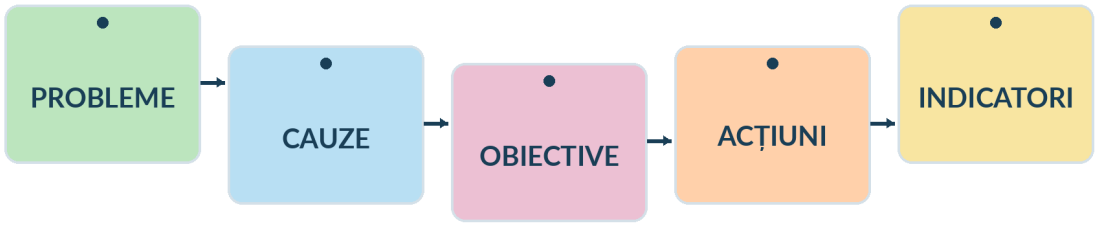
GHID PRACTIC PENTRU ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ CENTRALĂ SI LOCAL Ă DIN REPUBLICA MOLDOVA

Ghid pentru organizarea și facilitarea atelierelor de co-creare pentru elaborarea documentelor de politici publice



EXPERIENȚE · DIALOG · PROPUNERI

PREGĂTIM | CO-CREĂM | EVALUĂM

Autori:

Nicolae Crețu, consultant în dezvoltare organizațională

Alexandru Furdui, consultant GIZ, sisteme dezvoltare sisteme de instruire

Instrumente și exemple pentru facilitarea proceselor participative

Republica Moldova · 2026

Despre această ediție

DESTINAȚIE

Funcționari publici și echipe care pregătesc, moderează și evaluează ateliere de co-creare de una până la trei zile.

BAZA GHIDULUI

Materialele și experiența atelierelor de co-creare pentru Programul de implementare 2027 –2030 al Strategiei de reformă a administrației publice din Republica Moldova 2023–2030.

CONTEXT INSTITUȚIONAL

Proces organizat de Cancelaria de Stat a Republicii Moldova cu sprijinul cooperării germane, în cadrul proiectului „Administrație Publică Atractivă și Eficientă în Republica Moldova”, implementat de GIZ Moldova.

UTILIZARE

Ghidul oferă instrumente practice orientative. Contribuțiile elaborate în ateliere nu înlocuiesc verificările, consultarea, avizarea sau aprobarea instituțională a documentelor de politici.

NOTĂ PRIVIND RESPONSABILITATEA PENTRU CONȚINUT (DISCLAIMER)

Documentul este elaborat cu suportul proiectului „Administrația Publică Atractivă și Eficientă în Republica Moldova” finanțat de Ministerul Federal German pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (BMZ), și implementat de Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ). Analiza, rezultatele și recomandările din acest document reprezintă opinia autorului/autorilor și nu reprezintă neapărat poziția finanțatorilor sau a GIZ.

Cuprins

1.Scopul și aplicabilitatea ghidului....5
2. Fundamente metodologice și teoretice....6
2.1. Co-crearea ca proces participativ....6
2.2. Fundamentarea teoretică a co-creării....6
2.3. Principiile metodologice....7
2.4. Aplicarea flexibilă a procesului de co-creare....7
2.5. Structura și implementarea procesului de co-creare....8
2.6. Contribuția atelierului la elaborarea politicilor publice....8
2.7. Integrarea dimensiunilor transversale....9
2.8. Utilizarea ghidului....9
3. Pregătirea atelierului....9
3.1. Stabilirea scopului și a rezultatelor....10
3.2. Selectarea participanților și organizarea grupurilor....10
3.3. Stabilirea rolurilor....10
3.4. Pregătirea conținutului și a logisticii....11
3.5. Construirea agendei atelierului de co-creare....11
4. Desfășurarea atelierului....15
4.1. Principii și aspecte privind facilitarea atelierului de co-creare....15
4.2. Desfășurarea și activitățile atelierului....16
Exercițiul 2. Prezentarea, clarificarea și gruparea problemelor pe teme....18
5. Documentarea și predarea rezultatelor atelierului....34
5.1. Consemnarea pe parcursul atelierului....35
5.2. Fotografierea, transcrierea și organizarea produselor....35
5.3. Păstrarea legăturii dintre contribuțiile inițiale și reformulări....35
5.4. Pregătirea sintezei....35
5.5. Predarea materialelor....35
5.6. Comunicarea către participanți....36
6. Evaluarea atelierului și îmbunătățirea practicii....36
6.1. Criteriile de reușită stabilite înainte de eveniment....36
6.2. Feedbackul pe parcurs și la încheierea fiecărei zile....36
6.3. Chestionarul final....37
6.4. Analiza produselor obținute....37
6.5. Reflecția echipei de facilitare....37
6.6. Sinteza evaluării și recomandări....38
Resurse pentru aprofundare....38
Cadrul normativ național....38
Fundamente metodologice și teoretice....38

Ghidul dintr-o privire

Cum utilizați documentul în organizarea unui atelier

01 **Pregătiți —** Stabiliți scopul, participanții, produsele și limitele participării (capitolul 3).

02 **Organizați —** Alegeți agenda de 1–3 zile și pregătiți scenariul moderatorului (secțiunea 3.5).

03 **Moderați —** Conduceți exercițiile și păstrați participarea echilibrată (capitolul 4).

04 **Construiți —** Treceți de la probleme și cauze la obiective, acțiuni și indicatori (exercițiile 1–21).

05 **Documentați —** Păstrați formularile, ipotezele și aspectele de verificat (capitolul 5).

06 **Evaluați —** Colectați feedback și analizați produsele atelierului (capitolul 6).

1. Scopul și aplicabilitatea ghidului

Ghidul oferă repere metodologice și instrumente practice pentru proiectarea, organizarea, facilitarea, documentarea și evaluarea atelierelor de co-creare în elaborarea politicilor publice. El sprijină autoritățile publice să organizeze ateliere în care participanții identifică și analizează probleme, formulează obiective, identifică și dezvoltă soluții, prioritizează acțiuni și definesc indicatori de rezultat.

Ghidul se bazează pe procesul de co-creare a Programului de implementare, pentru anii 2027–2030, a Strategiei de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023–2030. Procesul a fost organizat de Cancelaria de Stat a Republicii Moldova, cu sprijinul Ministerului pentru Cooperare Economică și Dezvoltare a Republicii Federale Germane, în cadrul proiectului „Administrație Publică Atractivă și Eficientă în Republica Moldova”, implementat de GIZ Moldova.

Ghidul se adresează în principal funcționarilor publici implicați în elaborarea, coordonarea, monitorizarea și evaluarea politicilor publice și echipelor care dezvoltă programe și planuri de acțiuni. El este util și facilitatorilor, experților și partenerilor de dezvoltare care sprijină procesele participative. Atelierele pot reuni reprezentanți ai administrației publice centrale și locale, ai instituțiilor publice, ai societății civile, ai mediului academic și privat, precum și ai altor grupuri interesate sau afectate de politicile discutate.

Metodologia permite organizarea unor ateliere de una până la trei zile, în funcție de scop, complexitatea temei, informațiile disponibile și etapa elaborării politicii publice. Puteți începe cu identificarea și analiza problemelor, cu validarea unui diagnostic existent, cu formularea obiectivelor, cu dezvoltarea opțiunilor de intervenție, cu prioritizarea acțiunilor sau cu definirea indicatorilor. Nu este necesar să parcurgeți toate etapele în același atelier, dar păstrați coerența dintre probleme, cauze, obiective, soluții și rezultatele urmărite.

Metodele participative valorifică experiențele și cunoștințele participanților și îi ajută să înțeleagă împreună problemele, să genereze idei și să le transforme în propuneri concrete. Ghidul explică alegerea și aplicarea tehnicilor de facilitare, organizarea lucrului individual și în grup, documentarea contribuțiilor și utilizarea rezultatelor.

Ghidul nu înlocuiește cadrul metodologic și normativ pentru elaborarea, consultarea, avizarea și aprobarea documentelor de politici publice. Responsabilitățile instituționale, termenele, costurile, finanțarea, riscurile și monitorizarea implementării sunt abordate orientativ. Instituțiile responsabile le vor analiza și definitiva ulterior.

Agendele, metodele și instrumentele sunt orientative și pot fi adaptate fiecărui atelier. Păstrați însă principiul central al co-creării: participanții construiesc împreună o înțelegere a problemelor și dezvoltă soluții, iar rezultatele sunt documentate pentru a putea fi utilizate în elaborarea politicilor publice.

2. Fundamente metodologice și teoretice

2.1. Co-crearea ca proces participativ

Co-crearea reunește persoane cu experiențe și responsabilități diferite pentru a elabora propuneri comune. În acest proces, perspectiva instituțiilor este examinată alături de experiența beneficiarilor și a celorlalți actori implicați.

Spre deosebire de o ședință centrată pe informare și coordonare sau de un curs centrat pe învățare, atelierul urmărește elaborarea în comun a unor produse de lucru.

Element	Atelier de co-creare
Scop	Analiza și dezvoltarea participativă a propunerilor
Rolul participanților	Contribuie cu experiențe, analizează și dezvoltă soluții
Rolul facilitatorului	Ghidează procesul, fără a impune conținutul
Rezultate	Probleme, obiective, soluții, acțiuni și indicatori de lucru
Abordare	Reflecție individuală, colaborare, dialog și construire progresivă

Atelierul oferă și oportunități de învățare prin confruntarea perspectivelor și valorificarea experiențelor. Scopul principal rămâne însă dezvoltarea în comun a propunerilor, nu predarea teoriei.

2.2. Fundamentarea teoretică a co-creării

Metodologia co-creării reunește perspective din guvernanța colaborativă, gândirea sistemică, inteligența colectivă și învățarea adulților. Reperele de mai jos explică alegerile metodologice ale ghidului.

- **Guvernanța colaborativă** evidențiază importanța cooperării dintre instituții și actorii societății pentru abordarea problemelor publice. Implicarea participanților cu perspective și resurse diferite contribuie la construirea încrederii, identificarea intereselor comune și dezvoltarea unor opțiuni de intervenție.
- **Teoria problemelor complexe** arată că numeroase probleme publice au cauze multiple, interpretări diferite și nu dispun de soluții unice. Această perspectivă justifică analiza participativă a problemelor înaintea formulării intervențiilor.
- **Inteligența colectivă** evidențiază importanța participării echilibrate și a interacțiunii dintre membrii grupului. În atelier, participarea echilibrată este susținută prin alternarea reflecției individuale cu lucrul în grup, vizualizarea contribuțiilor și examinarea perspectivelor diferite.
- **Gândirea sistemică** permite analizarea problemelor în relație cu factorii, regulile și structurile care le produc. Instrumente precum arborele problemelor facilitează identificarea cauzelor profunde și diferențierea acestora de efectele observabile.

- **Teoria schimbării** oferă o logică pentru conectarea problemelor cu obiectivele, acțiunile și rezultatele urmărite. În atelier, aceasta se reflectă în verificarea relației dintre cauze, schimbările necesare, intervențiile propuse și indicatori.
- **Teoriile învățării adulților** completează fundamentarea metodologică. Andragogia subliniază valorificarea experienței, autonomiei și relevanței practice. Învățarea experiențială evidențiază rolul experienței, reflecției și experimentării, iar învățarea transformativă justifică examinarea critică a presupunerilor și reconsiderarea perspectivelor inițiale.

Aceste abordări susțin învățarea colectivă, dialogul și dezvoltarea soluțiilor. În atelier, participanții își dezvoltă împreună înțelegerea problemelor și formulează propuneri concrete.

2.3. Principiile metodologice

Proiectarea și facilitarea atelierelor de co-creare se bazează pe următoarele principii:

- **Participare activă și echilibrată:** fiecare participant are posibilitatea să contribuie, indiferent de poziția instituțională sau experiența profesională.
- **Valorificarea experienței:** cunoștințele și experiențele participanților constituie resurse pentru analiză și dezvoltarea soluțiilor.
- **Dialog și reflecție critică:** perspectivele diferite sunt examinate constructiv, fără impunerea prematură a consensului.
- Generare și selectare: participanții produc mai întâi idei variate, apoi le clarifică, le compară și le dezvoltă.
- **Orientare spre rezultate:** fiecare activitate produce informații, concluzii sau propuneri utilizabile în procesul de elaborare a politicilor publice.
- **Flexibilitate metodologică:** activitățile și metodele sunt adaptate scopului, participanților, informațiilor disponibile și etapei procesului decizional.
- **Transparență și trasabilitate:** contribuțiile inițiale, reformulările, recomandările și aspectele care necesită verificare sunt documentate.

Facilitatorul organizează procesul și creează condițiile pentru colaborare, fără a înlocui contribuțiile participanților cu propriile soluții.

2.4. Aplicarea flexibilă a procesului de co-creare

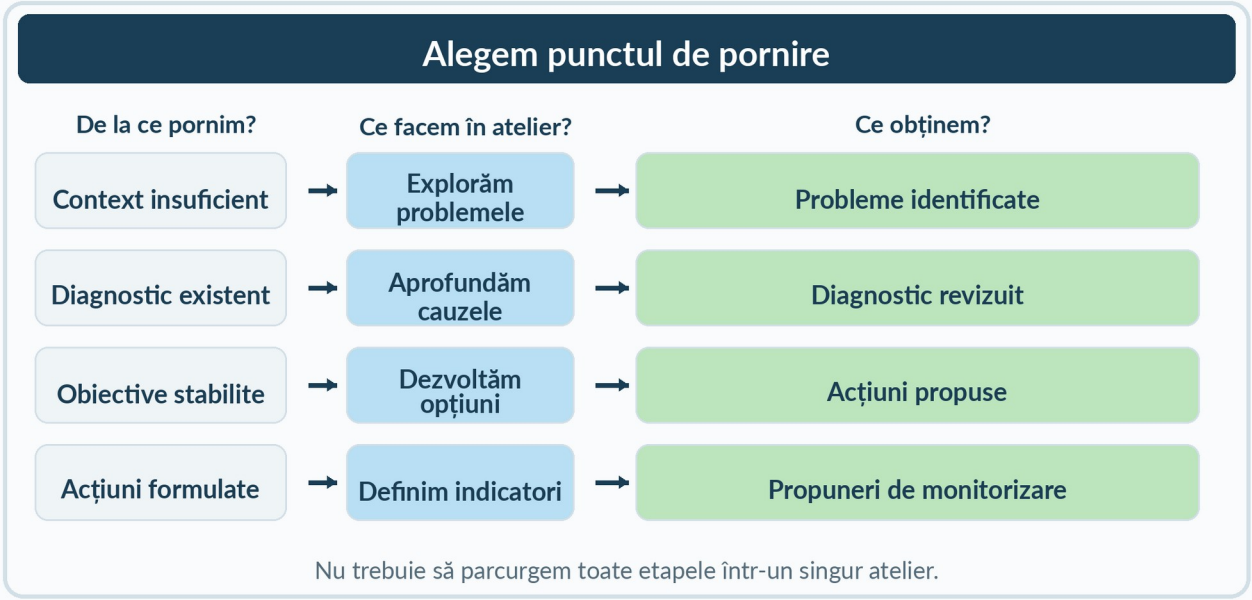
Alegeți punctul de pornire după ce identificați rezultatele existente și aspectele care rămân deschise.

Tabelul de mai jos vă ajută să selectați activitățile, fără a impune parcurgerea tuturor etapelor.

Punctul de pornire	Activitatea principală	Rezultatul urmărit
Context insuficient cunoscut	Explorarea experiențelor și nevoilor	Probleme și perspective identificate
Diagnostic existent	Validarea și aprofundarea cauzelor	Diagnostic revizuit

Punctul de pornire	Activitatea principală	Rezultatul urmărit
Probleme definite	Formularea schimbărilor dorite	Obiective și rezultate așteptate
Obiective stabilite	Generarea și dezvoltarea soluțiilor	Opțiuni de intervenție
Soluții identificate	Analiza și prioritizarea	Recomandări argumentate
Acțiuni formulate	Planificarea și definirea indicatorilor	Propuneri de implementare și monitorizare
Intervenții în implementare	Evaluarea experienței și ajustarea	Recomandări de îmbunătățire

Indiferent de punctul de pornire, facilitatorul verifică legătura logică dintre problemă, cauze, obiective, acțiuni și rezultatele urmărite. Elementele care lipsesc sau nu sunt suficient fundamentate se clarifică în atelier ori se marchează pentru verificare ulterioară.



2.5. Structura și implementarea procesului de co-creare

Procesul începe cu pregătirea, continuă cu *desfășurarea atelierului și se încheie cu documentarea, evaluarea și predarea* rezultatelor.

Pregătirea: stabiliți scopul și produsele, selectați participanții și metodele, construiți agenda și organizați logistica.

Desfășurarea: analizați și dezvoltați propunerile prin activități potrivite punctului de pornire ales. Păstrați legătura dintre probleme, obiective, acțiuni și indicatori.

După atelier: documentați și evaluați rezultatele, comunicați concluziile și predați propunerile instituțiilor responsabile.

2.6. Contribuția atelierului la elaborarea politicilor publice

Atelierul poate contribui direct la analiza problemelor, formularea obiectivelor și dezvoltarea opțiunilor de intervenție. De asemenea, poate furniza propuneri privind acțiunile prioritare, indicatorii, responsabilitățile și condițiile de implementare.

Rezultatele atelierului sunt contribuții de lucru care pot necesita verificări suplimentare. Instituțiile competente validează datele și ipotezele, analizează impactul și fezabilitatea opțiunilor și definitivează responsabilitățile, costurile, termenele și indicatorii.

! Prin urmare, co-crearea completează, dar nu înlocuiește procedurile formale de elaborare, consultare, avizare și aprobare a politicilor publice. Reper normativ: HG nr. 386/2020 cu privire la planificarea strategică, cu modificările ulterioare.



2.7. Integrarea dimensiunilor transversale

Egalitatea de gen, principiul „Nimeni să nu fie lăsat în urmă” (LNOB), accesibilitatea și digitalizarea trebuie abordate transversal, în funcție de relevanța lor pentru tema discutată.

În analiza problemelor, întrebați: cine este afectat diferit și cine lipsește din analiză?

Când formulați obiectivele și acțiunile, examinați barierele de acces, efectele asupra femeilor și bărbaților și riscul excluziunii digitale. Pentru indicatori, alegeți dezagregările relevante și sursele disponibile.

Integrați observațiile în arborii și acțiunile existente, nu într-o ramură separată pentru incluziune.

2.8. Utilizarea ghidului

Consultați capitolul 3 pentru pregătire și capitolul 4 pentru moderare. Termenii „moderator” și „facilitator” desemnează aici același rol. Fiecare fișă de exercițiu precizează sarcina, timpul și produsul urmărit.

Puteți copia fișa acțiunii din exercițiul 16, fișa indicatorului din exercițiul 19, registrul aspectelor deschise din secțiunea 5.5 și instrumentele de evaluare din secțiunile 6.3–6.4. Nu sunt necesare anexe externe.

Treceți la pasul următor când puteți folosi produsul obținut. Consemnați aspectele neclare și rețineți că acordul asupra unei formulări de lucru nu echivalează cu validarea datelor.

3. Pregătirea atelierului

Planificați pregătirea în funcție de complexitate și disponibilitatea participanților. Pentru evenimente ample, 6–8 săptămâni pot fi un reper orientativ, nu un termen obligatoriu. Stabiliți din timp scopul, produsele, echipa, participanții și logistica.

3.1. Stabilirea scopului și a rezultatelor

Instituția organizatoare și echipa de moderare stabilesc împreună scopul, produsele de lucru și modul de utilizare a acestora. Precizați de la ce porniți: probleme, diagnostic, obiective sau acțiuni deja formulate.

Clarificați totodată limitele participării: ce este deja stabilit, ce rămâne deschis discuției și ce decizii revin instituțiilor competente.

	Limită extinsă	Limită îngustată
Exemplu	Participanții identifică problemele, formulează obiective și propun acțiuni pentru program.	Participanții dezvoltă și prioritizează acțiuni pentru obiective deja stabilite.
Rezultat	Probleme prioritare, obiective și acțiuni propuse	Acțiuni prioritizate, corelate cu obiectivele existente

Stabiliți ce poate propune grupul și ce este deja decis. Aceste limite determină rezultatele, pregătirea și durata atelierului.

3.2. Selectarea participanților și organizarea grupurilor

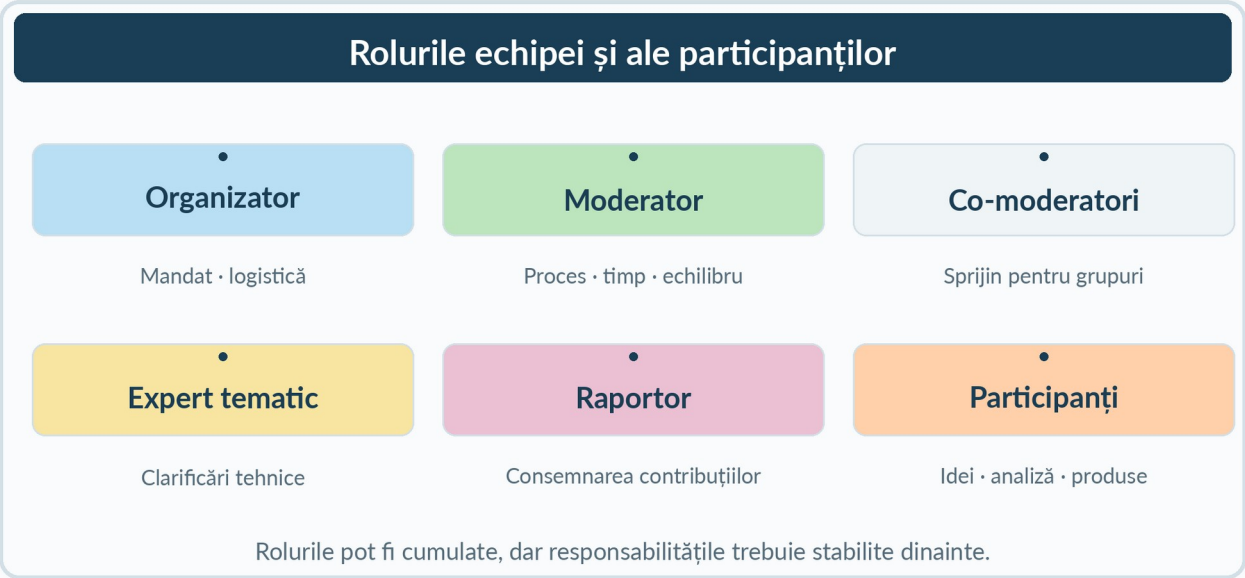
Identificați participanții pe baza cartografierii actorilor relevanți: autorități publice, instituții responsabile de implementare, beneficiari, societate civilă, mediul academic și alți actori interesați.

Modelul de două zile este conceput pentru aproximativ 25 de participanți, în cinci grupuri. Pentru 20–40 de persoane, adaptați numărul grupurilor, sprijinul pentru moderare și timpul prezentărilor. Asigurați diversitatea perspectivelor, echilibrul de gen și condiții în care funcția ierarhică nu limitează exprimarea.

3.3. Stabilirea rolurilor

Stabiliți înaintea atelierului cine organizează, moderează, oferă clarificări tehnice, documentează și asigură logistica. Moderatorul principal conduce discuțiile în plen, co-moderatorii sprijină grupurile, expertul clarifică informațiile, iar raportorul consemnează rezultatele. În fiecare grup, desemnați un participant care notează și unul care prezintă.

Rolurile pot fi cumulate, dar echipa cuprinde cel puțin două persoane: un moderator și un expert-raportor. În această variantă, grupurile urmează sarcina afișată și notează întrebările, iar echipa le vizitează pe rând. Nu este prevăzut un moderator la fiecare masă.



3.4. Pregătirea conținutului și a logisticii

Pregătiți agenda, scenariul, întrebările și informațiile de context. Trimiteți participanților scopul, agenda și datele relevante. Precizați ce este deja decis și ce rămâne deschis, fără a impune răspunsurile grupurilor.

Amenajați cinci mese de lucru și un spațiu pentru afișarea produselor, accesibile tuturor participanților. Verificați funcționarea echipamentelor și vizibilitatea instrucțiunilor.

Pregătiți pentru fiecare grup un panou sau flipchart, fișe conform legendei din secțiunea 4.1, markere și materiale de fixare. Pentru plen, pregătiți și buline adezive. Alegeți materialele creative descrise la exercițiul 8.

3.5. Construirea agendei atelierului de co-creare

Construiți agenda pornind de la scop, produsele așteptate și informațiile disponibile. Selectați activitățile potrivite etapei de elaborare a politicii publice, conform secțiunii 2.4.

Modelul de două zile este adaptat din atelierele pentru Programul de implementare, pentru anii 2027 –2030, a Strategiei de reformă a administrației publice 2023–2030. Pentru alegerea duratei, folosiți criteriile de mai jos: complexitatea temei, informațiile disponibile, rezultatele urmărite și familiarizarea participanților.

Criteriu	O zi	Două zile	Trei zile
Complexitatea temei	Temă delimitată	Domeniu cu mai multe componente	Domeniu complex
Informații disponibile	Diagnostic sau obiective existente	Informații parțiale	Necesită analiză aprofundată

Criteriu	O zi	Două zile	Trei zile
Rezultate urmărite	Validare, completare sau prioritizare	Probleme, obiective, acțiuni și indicatori	Propuneri detaliate, indicatori, riscuri și condiții
Participanți	Grup specializat sau mixt	Grup mixt	Grup mixt, inclusiv beneficiari

Atelierul poate parcurge integral sau parțial următoarele etape:

Etapa	Întrebarea-cheie	Rezultatul
Analiza problemelor	Ce nu funcționează și de ce?	Probleme, cauze și efecte
Formularea obiectivelor	Ce schimbare urmărim?	Obiective și rezultate dorite
Dezvoltarea soluțiilor	Cum putem produce schimbarea?	Opțiuni și acțiuni propuse
Prioritizarea	Ce intervenții contribuie la obiective și sunt realizabile?	Acțiuni prioritizate
Planificarea	Cum realizăm și măsurăm schimbarea?	Indicatori și condiții de realizare

Selectați activitățile necesare și verificați legătura logică dintre problemele identificate, cauzele acestora, obiectivele urmărite, acțiunile propuse și indicatori.

Agenda-model pentru un atelier de două zile

Agenda este concepută pentru cinci grupuri. Duratele indicate în fișe includ explicațiile și tranzițiile. Folosiți timpul de rezervă pentru clarificări și revizuiri, nu pentru prezentări suplimentare.

Ziua 1 – Analiza problemelor și definirea schimbării dorite

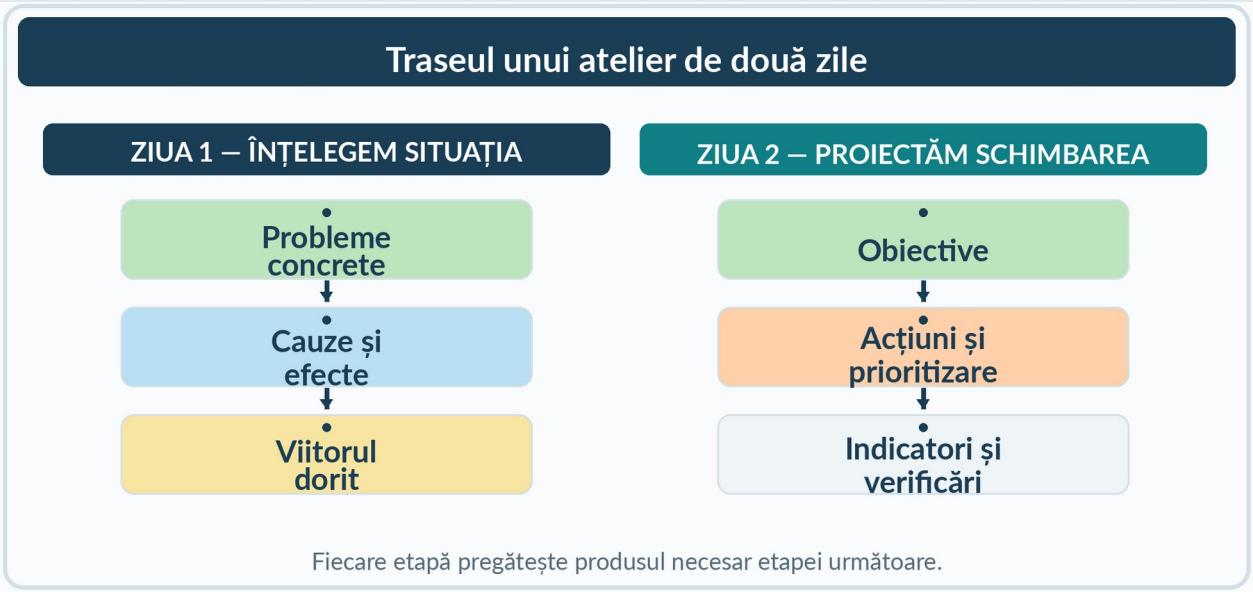
Ora	Activitatea	Rezultatul urmărit
09:00–09:30	Deschidere: scop, rezultate, cunoaștere, reguli	Înțelegerea comună a sarcinii, spargerea gheții
09:30–10:45	Identificarea, gruparea și prioritizarea problemelor (ex. 1–3)	Teme prioritare și o problemă centrală pentru fiecare grup
10:45–11:00	Pauză	
11:00–12:30	Construirea arborelui problemelor (ex. 4–6)	Cauze și efecte identificate
12:30–13:30	Pauză de prânz	
13:30–15:00	Prezentarea și revizuirea arborilor (ex. 7)	Arbori ai problemelor revizuiți și completați.
15:00–15:15	Pauză	

Ora	Activitatea	Rezultatul urmărit
15:15–16:30	**Exercițiul „Viitorul dorit” (ex. 8–9)**	Schimbări și semne ale succesului
16:30–17:00	Sinteză și feedback	Concluziile primei zile

Ziua 2 – Formularea obiectivelor și dezvoltarea acțiunilor

Ora	Activitatea	Rezultatul urmărit
09:00–10:45	Construirea arborelui obiectivelor (ex. 10–14)	Obiective și schimbări necesare
10:45–11:00	Pauză	
11:00–12:15	Generarea acțiunilor și clarificarea produselor (ex. 15–16)	Acțiuni candidate și produse
12:15–13:15	Pauză de prânz	
13:15–14:00	Compararea și prioritizarea acțiunilor (ex. 17)	Acțiuni prioritizate
14:00–15:00	Indicatori (ex. 18–19) și condiții de realizare	Indicatori de lucru și condiții de confirmat
15:00–15:15	Pauză	
15:15–16:30	Verificarea coerenței și prezentarea în plen (ex. 20–21)	Propuneri revizuite
16:30–17:00	Pașii următori și evaluarea	Evaluare și pași următori cu responsabili

Dimensiunile transversale privind egalitatea de gen, incluziunea, accesibilitatea și digitalizarea se integrează în activitățile relevante, nu doar la finalul atelierului.



Adaptarea agendei pentru una sau trei zile

Atelierul de o zi este recomandat pentru o temă delimitată sau pentru lucrul asupra unor rezultate existente. Activitățile se concentrează asupra unui număr redus de obiective, de exemplu validarea diagnosticului, dezvoltarea soluțiilor sau prioritizarea acțiunilor. Analiza de context și materialele necesare sunt pregătite anticipat, iar timpul este rezervat contribuțiilor participanților.

Atelierul de trei zile permite aprofundarea etapelor și dezvoltarea propunerilor. Timpul suplimentar poate fi dedicat verificării cauzelor, analizei alternativelor, completării fișelor de acțiuni, formulării indicatorilor, identificării riscurilor și examinării condițiilor de implementare.

În ambele situații, agenda se construiește pornind de la produsele concrete așteptate.

Elaborarea scenariului moderatorului

Pe baza agendei, moderatorul pregătește scenariul detaliat al atelierului, care precizează pentru fiecare activitate: scopul, sarcina participanților, durata, materialele, responsabilul și rezultatul urmărit.

Timp	Pas	Sarcina formulată pentru participanți	Materiale	Responsabil
09:30–09:35	Explicarea sarcinii	„Notați pe fișe verzi situații concrete care nu funcționează. O situație pe o fișă.”	Fișe verzi, markere; sarcina afișată	Moderator
09:35–09:45	Reflecție individuală	Lucru individual, în liniște	Cronometru	Co-moderatori

Timp	Pas	Sarcina formulată pentru participanți	Materiale	Responsabil
09:45–10:20	Clarificare și grupare; sinteză în plen	Clarificați și grupați fișele; prezentați temele în 1 minut/grup.	Panou, pioneze	Co-moderatori
10:20–10:45	Prioritizare și problema centrală	Votați lista comună de teme (ex. 3); fiecare grup formulează problema centrală pentru tema convenită.	Panouri	Moderator, raportor

Cu cinci minute înainte de final, verificați produsul așteptat. Dacă apar întârzieri, scurtați prezentările repetitive, nu analiza. Notați neclaritățile și verificările necesare. Dacă produsul nu permite trecerea la etapa următoare, clarificați-l înainte de a continua, fără a cere un acord formal doar pentru a respecta ora.

Anunțați orice ajustare a timpului și păstrați legătura dintre sarcină, produsul obținut și etapa următoare.

4. Desfășurarea atelierului

Moderatorul conduce procesul, fără a impune conținutul. Exercițiile de mai jos urmează agenda de două zile și arată ce pregătește, ce spune și ce verifică echipa de moderare.

4.1. Principii și aspecte privind facilitarea atelierului de co-creare

Explicarea sarcinilor

Explicați sarcina în maximum 5 minute: ce are de făcut grupul, în cât timp și ce rezultat trebuie să obțină. Păstrați instrucțiunea afișată și cereți unui participant să o reformuleze. Folosiți exemple scurte și clarificați ideile prin întrebări, fără corectări terminologice premature.

Alternarea formelor de lucru

Alternați trei forme de lucru, în duratele prevăzute în fiecare fișă:

- Individual (5–10 minute): participanții formulează idei pe fișe.
- În grup: ideile sunt clarificate, grupate și dezvoltate; evitați discuțiile fără un produs vizibil.
- Prezentare în plen: explicații scurte, urmate de întrebări și revizuiri.

Când participarea este inegală, începeți cu o reflecție individuală sau în perechi înainte de reluarea discuției în grup.

Formularea întrebărilor

Moderatorul utilizează întrebări deschise pentru clarificarea și dezvoltarea ideilor, evitând sugerarea răspunsurilor.

Scop	Exemple de întrebări
Clarificare	Ce înțelegeți prin aceasta? Puteți oferi un exemplu?
Aprofundare	Prin ce mecanism contribuie această cauză la problema de mai sus?
Verificare	Ce date sau exemple susțin afirmația?
Dezvoltare	Ce ar trebui să se schimbe?
Corelare	Cum se leagă propunerea de problema analizată?

Asigurarea participării echilibrate

Invitați participanții să intervină pe rând. Când o persoană domină discuția, puteți spune: „Mulțumesc. Să auzim și perspectivele celor care nu au vorbit încă." Invitați persoanele cu funcții de conducere să intervină după ceilalți, fără a le exclude.

Gestionarea timpului și a dinamicii grupului

Când discuția se blochează, propuneți: „Notați fiecare un exemplu concret, apoi le comparăm." La dezacord, întrebați: „Ce informație ar clarifica diferența?" Păstrați variantele și continuați cu punctele comune; dacă dezacordul privește problema centrală, clarificați-o întâi. Pentru a reveni la subiect: „Notăm ideea separat și revenim la sarcină."

Colaborarea dintre moderator și expert

Moderatorul gestionează procesul participativ, iar expertul oferă clarificări tehnice și informații relevante, fără a impune soluții. Rolurile și modalitățile de intervenție sunt stabilite în prealabil.

Vizualizarea și păstrarea contribuțiilor

Folosiți aceeași legendă în toate exercițiile. Culoarea indică perechile de fișe, iar eticheta și poziția pe panou arată rolul fiecăreia.

Culoare (exemplu)	Utilizare
Verde	Probleme (P); obiectiv central (O); viziune (V)
Albastru	Cauze directe (C); obiective specifice (OS)
Galben	Efecte (E); beneficii și impacturi așteptate (B)
Roz	Cauze profunde (CP); schimbări necesare (S)
Portocaliu	Acțiuni (A)
Alb	Indicatori (I); ipoteze și întrebări (?)

Păstrați fișele inițiale lângă reformulări și numerotați legăturile: C1 → OS1; CP1.1 → S1.1 → A1 → I1. Adăugați numărul grupului pe fiecare panou. Codurile leagă arborii de fișe și de registru (5.3–5.5), chiar și când culorile nu se disting.

4.2. Desfășurarea și activitățile atelierului

Instrucțiunile și duratele pot fi adaptate în funcție de numărul participanților și de organizarea grupurilor. Exemplele prezentate în continuare urmăresc aceeași situație demonstrativă privind selecția personalului. Fiecare grup analizează propriile probleme, identifică factorii care le generează și formulează concluziile pe baza experiențelor și contribuțiilor participanților.

Ziua 1 – Analiza problemelor și definirea schimbării dorite

09:00–09:30 Deschidere: scop, rezultate, cunoaștere, reguli

Deschiderea durează 30 de minute:

Mesajul instituției organizatoare (5 minute): de ce este important atelierul și cum vor fi utilizate rezultatele;

Scopul, limitele și parcursul (5 minute): ce se construiește și ce nu se decide în atelier;

Cunoașterea participanților (10 minute): numele, instituția și o situație de îmbunătățit, în aproximativ 20 de secunde/persoană;

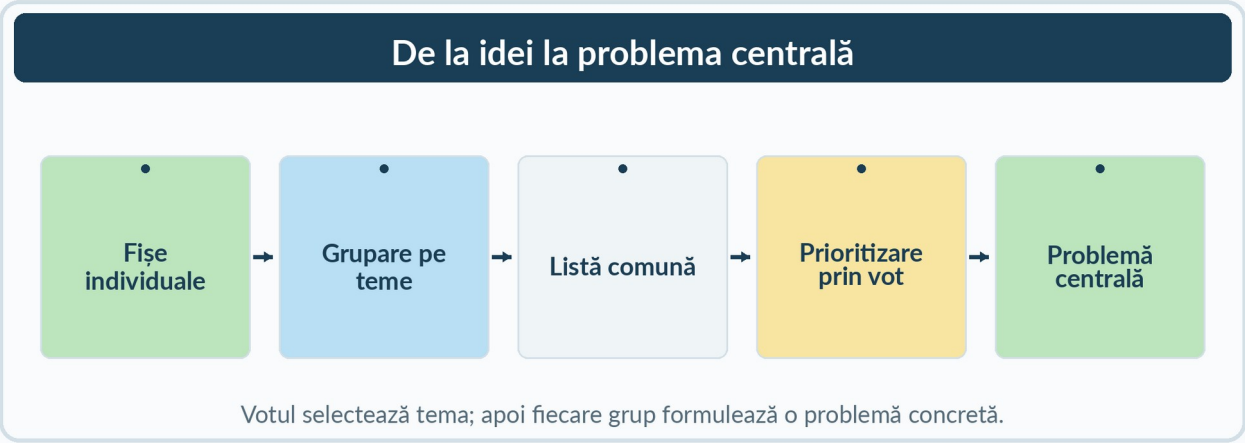
Așteptările (5 minute): fiecare notează o așteptare; moderatorul grupează fișele, fără o rundă suplimentară de prezentări;

Regulile (5 minute): moderatorul propune, participanții completează și confirmă.

Reguli: discutăm ideile, nu persoanele; vorbim pe rând și pe scurt; toți au drept egal de contribuție, indiferent de funcție; respectăm timpul. Dezacordurile și ipotezele pot rămâne consemnate.

09:30–10:45 Identificarea, gruparea și prioritizarea problemelor

Arborele problemei reprezintă problema centrală (trunchiul), cauzele (rădăcinile) și efectele (ramurile). El ajută grupul să separe simptomele de cauze și să construiască o înțelegere comună a situației.



Exercițiul 1. Formularea individuală a problemelor concrete

Scop	Colectarea situațiilor concrete care nu funcționează corespunzător, din perspectiva fiecărui participant.
Pregătire	Fișe verzi, markere; întrebarea afișată; un exemplu de problemă concretă.
Durata orientativă	15 minute (5 minute explicație, 10 minute lucru individual).
Pași	1. Moderatorul explică sarcina și prezintă un exemplu. 2. Fiecare participant notează 3–6 situații concrete, câte una pe fișă. 3. Problema se formulează ca situație nedorită, nu ca soluție.
Întrebările moderatorului	Ce anume nu funcționează și pentru cine? În ce situație apare? Ce exemplu din activitatea dumneavoastră ilustrează problema?
Produsul așteptat	Fișe individuale cu probleme concrete (3–6 fișe pentru fiecare participant).

Exemplu demonstrativ: „Lipsa probelor practice” sugerează o soluție. „Selecția nu identifică suficient competențele necesare postului” descrie dificultatea de analizat.

Dacă apare o formulare de tipul „lipsă de…”, păstrați fișa și întrebați: „Ce dificultate concretă produce această lipsă?” Notați situația alături, iar ideea de soluție păstrați-o pentru formularea acțiunilor.

Exercițiul 2. Prezentarea, clarificarea și gruparea problemelor pe teme

Folosiți fișele din exercițiul 1 și clarificați sensul fiecărei formulări înainte de grupare.

Scop	Clarificarea formulărilor și organizarea lor în teme.
Pregătire	Flipchart sau panou pentru fiecare grup; fișe albe pentru titlurile temelor.
Durata orientativă	35 de minute, inclusiv o sinteză de 1 minut/grup în plen.
Pași	1. Participanții citesc fișele; grupul cere clarificări, fără a dezbate soluții. 2. Grupul clarifică ce anume nu funcționează, cine este afectat și în ce context. 3. Fișele cu sens apropiat se grupează; fiecare grup de fișe primește un titlu. 4. Suprapuneți fișele care repetă aceeași idee, păstrând formulările. Fiecare grup prezintă temele în 1 minut, iar moderatorul reunește titlurile echivalente într-o listă comună, pe care o afișează.
Întrebările moderatorului	Ce au în comun aceste fișe? Este aceeași problemă sau sunt probleme diferite? Cine este afectat? Lipsește o perspectivă importantă?

Produsul așteptat	Probleme grupate pe teme și o listă comună de titluri pentru vot.

Continuați când temele au titluri clare și fișele neîncadrate sunt păstrate separat.

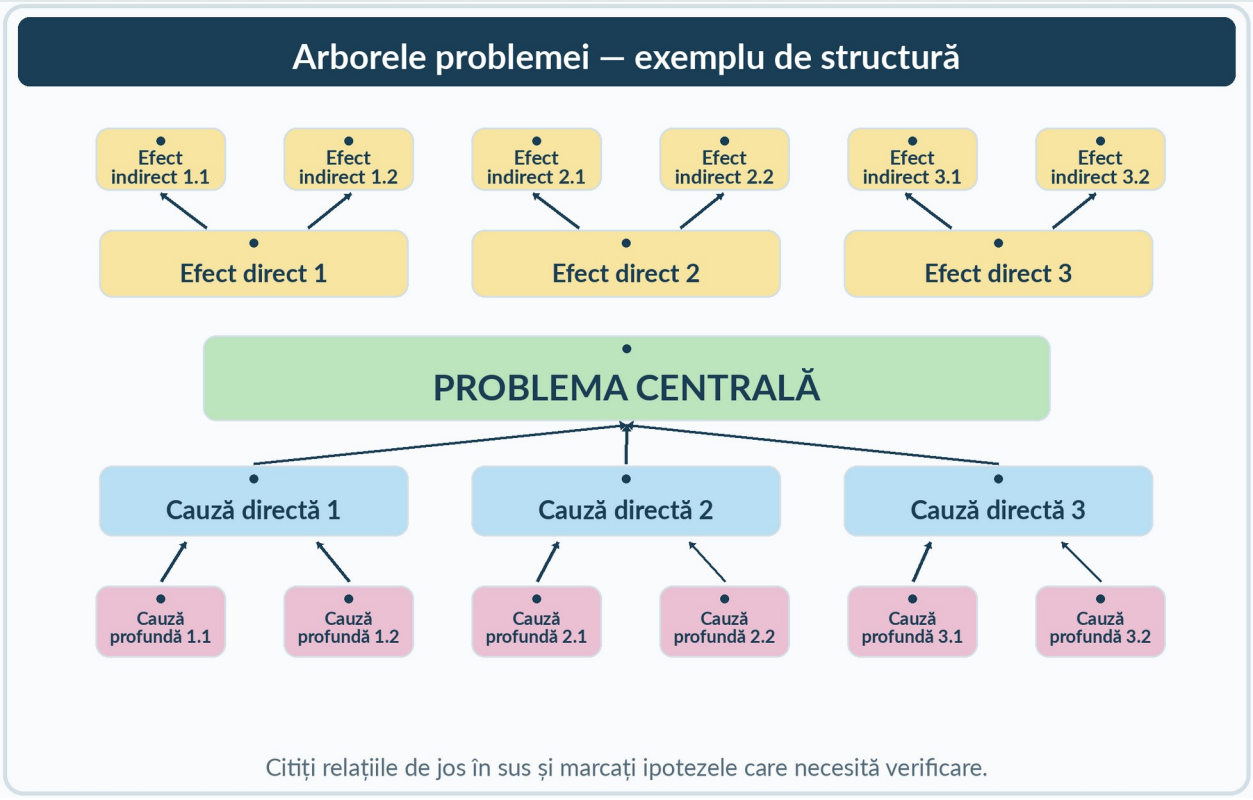
Exercițiul 3. Prioritizarea temelor și alegerea problemei centrale

Scop	Selectarea temei prioritare și formularea problemei centrale pentru fiecare grup.
Pregătire	Buline adezive (3 pentru fiecare participant) sau fișe pentru vot; criteriile de prioritizare afișate.
Durata orientativă	25 de minute: 10 pentru criterii și vot, 5 pentru alegerea și repartizarea temelor și 10 pentru formularea problemelor în grupuri.
Pași	1. Folosiți lista comună din exercițiul 2. Confirmați criteriile: beneficiari, amploare, urgență și mandat. 2. Toți votează aceeași listă: trei buline/persoană, cel mult una pe temă. Votul orientează discuția, nu înlocuiește argumentele. 3. Discutați temele cu cele mai multe voturi. La egalitate, comparați impactul asupra beneficiarilor și legătura cu mandatul atelierului. Consemnați opiniile diferite. 4. Conveniți tema fiecărui grup. În grupuri, formulați problema: ce nu funcționează, pentru cine și în ce context? Nu folosiți o soluție drept problemă.
Întrebările moderatorului	Este o situație concretă sau doar o temă, precum „resurse umane”? Cine este afectat? Putem explica separat cauzele și efectele? Ce perspectivă minoritară trebuie păstrată?
Produsul așteptat	Câte o problemă centrală pentru fiecare grup, cu situația nedorită, beneficiarii și contextul precizate clar, astfel încât să permită analiza cauzelor.

Exemplu demonstrativ. Problema centrală: „Instituțiile vizate întâmpină dificultăți în atragerea și păstrarea personalului calificat pentru funcțiile de specialitate.” Fișa despre selecție din exercițiul 1 devine aici o cauză a acestei probleme mai largi; nu toate fișele inițiale devin probleme centrale.

11:00–12:30 Construirea arborelui problemelor

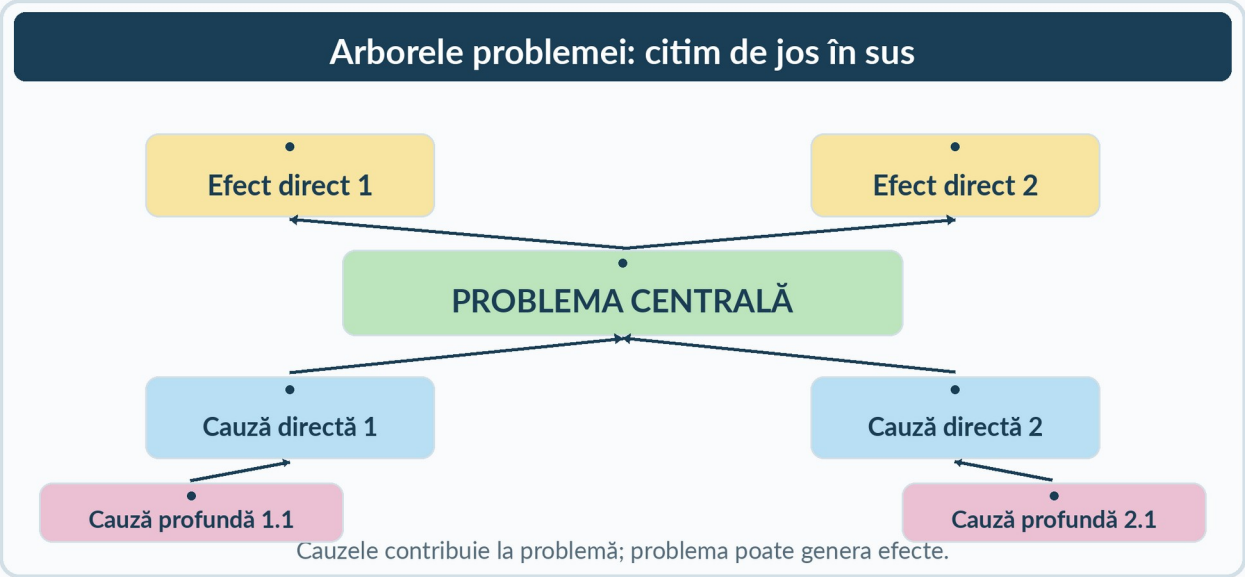
Porniți de la problema centrală: așezați cauzele dedesubt și efectele deasupra, apoi citiți legăturile de jos în sus. Săgeata înseamnă „contribuie la”, dar nu dovedește cauzalitatea. Marcați ipotezele cu „?” și folosiți legenda din secțiunea 4.1.



Exercițiul 4. Identificarea cauzelor directe și a cauzelor de profunzime

Scop	Identificarea factorilor care produc sau mențin problema centrală.
Pregătire	Fișe albastre pentru cauze directe și roz pentru cauze profunde; problema centrală pe fișă verde; markere.
Durata orientativă	40 de minute.
Pași	1. Participanții notează individual cauzele, răspunzând la întrebarea „De ce are loc situația?”. 2. Grupul plasează cauzele directe imediat sub problema centrală. 3. Întrebați din nou „De ce?” pentru fiecare cauză directă și notați factorii care o explică. 4. Verificați cum contribuie factorul la situația de mai sus. Aprofundați analiza până la o explicație concretă și distinctă, nu o simplă reformulare. Dacă lipsesc date, marcați ipoteza și precizați ce trebuie verificat.
Întrebările moderatorului	Este o explicație nouă sau aceeași idee reformulată? Ce exemplu arată legătura? Cine poate influența factorul? Păstrați și cauzele externe, marcând dependența.
Produsul așteptat	Partea inferioară a arborelui, cu cauze directe distincte și cauze profunde. Numărul acestora depinde de analiză, nu este prestabilit.

Exemplu demonstrativ. Cauză directă: „Selecția nu identifică suficient competențele necesare postului.” Cauză profundă: „Probele pentru angajare verifică predominant reproducerea cunoștințelor, fără sarcini practice raportate la post.” Legătura se verifică, nu se presupune.



Exercițiul 5. Identificarea efectelor directe și indirecte

Scop	Identificarea consecințelor problemei și a persoanelor sau instituțiilor afectate.
Pregătire	Fișe galbene, markere
Durata orientativă	25 de minute.
Pași	1. Întrebați „Ce se întâmplă din cauza problemei?”. Dacă fișa răspunde la „De ce apare problema?”, repoziționați-o la cauze și verificați legătura. 2. Plasați efectele directe deasupra problemei. Pentru fiecare, întrebați „La ce conduce mai departe?” și așezați efectul indirect deasupra lui. 3. Pentru fiecare efect, grupul notează cine este afectat.
Întrebările moderatorului	Ce se întâmplă dacă situația se menține? Cine resimte aceste consecințe? Cine este afectat diferit: femei și bărbați, persoane din mediul rural, persoane cu dizabilități, alte grupuri?
Produsul așteptat	Partea superioară a arborelui: efecte directe și indirecte, cu persoanele și instituțiile afectate.

Exemplu demonstrativ. Efect direct posibil: „Unele persoane recrutate au nevoie de sprijin suplimentar pentru sarcinile specifice.” Efect indirect posibil: „Sarcinile se realizează mai lent sau necesită refacere.” Ambele relații necesită verificare.

Exercițiul 6. Verificarea legăturilor cauzale prin exemple și date

Scop	Testarea plauzibilității legăturilor din arbore și marcarea ipotezelor.
Pregătire	Fișe albe pentru ipoteze; informațiile de context disponibile; expertul tematic.
Durata orientativă	20 de minute; sesiunea păstrează încă 5 minute pentru tranziție și clarificări.
Pași	1. Citiți de jos în sus: „[Cauza] contribuie la [problemă], care poate conduce la [efect]. Prin ce mecanism?”. 2. Pentru fiecare legătură, grupul indică un exemplu sau o sursă de date. 3. Legăturile fără exemple sau date se marchează ca ipoteze care necesită verificare.
Întrebările moderatorului	Cum știm acest lucru? Ce exemplu sau ce date susțin legătura? Este o opinie, o ipoteză sau un fapt verificat?
Produsul așteptat	Arbore verificat, cu ipotezele marcate pe fișe albe.

Continuați când grupul poate explica legăturile și a marcat ipotezele. Un exemplu nu dovedește că legătura este valabilă în toate instituțiile. Notați în registrul din secțiunea 5.5 cine verifică ipotezele.

13:30 – 15:00 Prezentarea și revizuirea arborilor

Exercițiul 7. Prezentarea arborilor, feedbackul colegial și revizuirea analizei

Scop	Îmbunătățirea arborilor pe baza observațiilor celorlalte grupuri, ținând seama de persoanele și grupurile afectate diferit.
Pregătire	Arborii afișați; fișe albe pentru comentarii; întrebările din secțiunea 2.7 și din această fișă.
Durata orientativă	75 de minute; restul de 15 minute din sesiune este rezervă pentru revizuire.
Pași	1. Cinci grupuri prezintă arborele, câte 5 minute (25 de minute în total). 2. Rezervați 20 de minute pentru întrebări și comentarii pe fișe separate. Nu modificați arborele altui grup. 3. Grupurile analizează feedbackul timp de 25 de minute: cine este afectat diferit, cine lipsește și ce bariere există? 4. Grupul care a elaborat arborele decide ce revizuiește. În ultimele 5 minute, moderatorul rezumă concluziile, iar dezacordurile rămân consemnate.

Întrebările moderatorului	Ce este clar și ce nu este clar în acest arbore? Lipsește o cauză importantă? Cine este afectat diferit? Cine poate lipsi din analiză? Ce bariere de acces sau participare sunt relevante?
Produsul așteptat	Arbori revizuiți; grupurile afectate și barierele identificate sunt reflectate în analiză.

15:15 – 16:30 Modelarea viitorului dorit

Exercițiul 8. Exercițiul creativ „Viitorul sectorului”

Scop	Conturarea, prin mijloace vizuale, a modului în care ar putea arăta domeniul la orizontul programului.
Pregătire	Piese de construcție tip LEGO (un set pentru fiecare grup) sau materiale alternative: carton, plastilină, imagini decupate, materiale reciclabile.
Durata orientativă	45 de minute: 5 pentru explicarea sarcinii, 10 pentru lucru individual, 20 pentru modelul comun și 10 pentru explicație și tranziție.
Pași	1. Moderatorul formulează sarcina: „Construiți un model care arată cum funcționează domeniul în 2030, dacă problema centrală a fost rezolvată.” 2. Fiecare participant construiește individual un element (10 minute). 3. Grupul combină elementele într-un model comun sau într-un poster (20 de minute). 4. Grupul pregătește explicația modelului.
Întrebările moderatorului	Ce vedem diferit în acest model față de situația actuală? Cine sunt persoanele din model și ce fac? Ce simbolizează acest element?
Produsul așteptat	Modele vizuale ale viitorului dorit, fotografiate pentru documentare.

Exercițiul nu necesită abilități artistice. Moderatorul explică faptul că valoarea constă în semnificația atribuită elementelor, nu în aspectul modelului. Materialele alternative se folosesc atunci când piesele de construcție nu sunt disponibile sau când participanții preferă alt mijloc de exprimare.

Exercițiul 9. Prezentarea modelelor și identificarea semnelor concrete ale succesului

Scop	Formularea schimbărilor concrete și observabile reprezentate prin modele.
Pregătire	Modelele afișate; fișe verzi.
Durata orientativă	30 de minute: 15 pentru prezentări, 10 pentru lucru simultan în grupuri și 5 pentru sinteză și tranziție.
Pași	1. Fiecare grup prezintă modelul în 3 minute. 2. În timpul prezentărilor, notați schimbările relevante pentru tema propriului grup, pe fișe verzi. 3. Reveniți în grupuri: formulați pentru fiecare schimbare un semn observabil al succesului. Păstrați fișele lângă arbore, pentru exercițiile 10 și 18.
Întrebările moderatorului	Ce s-a schimbat față de situația de astăzi? Cum am observa această schimbare în activitatea zilnică? Ce ar spune un cetățean sau un angajat despre această schimbare?
Produsul așteptat	Listă de schimbări importante și semne ale succesului, care vor fi utilizate la formularea obiectivelor și indicatorilor.

Exemplu demonstrativ. Semn al succesului pentru ramura selecției: „Comisiile verifică aptitudinile prin sarcini practice relevante pentru post, nu doar prin întrebări de cunoștințe.”

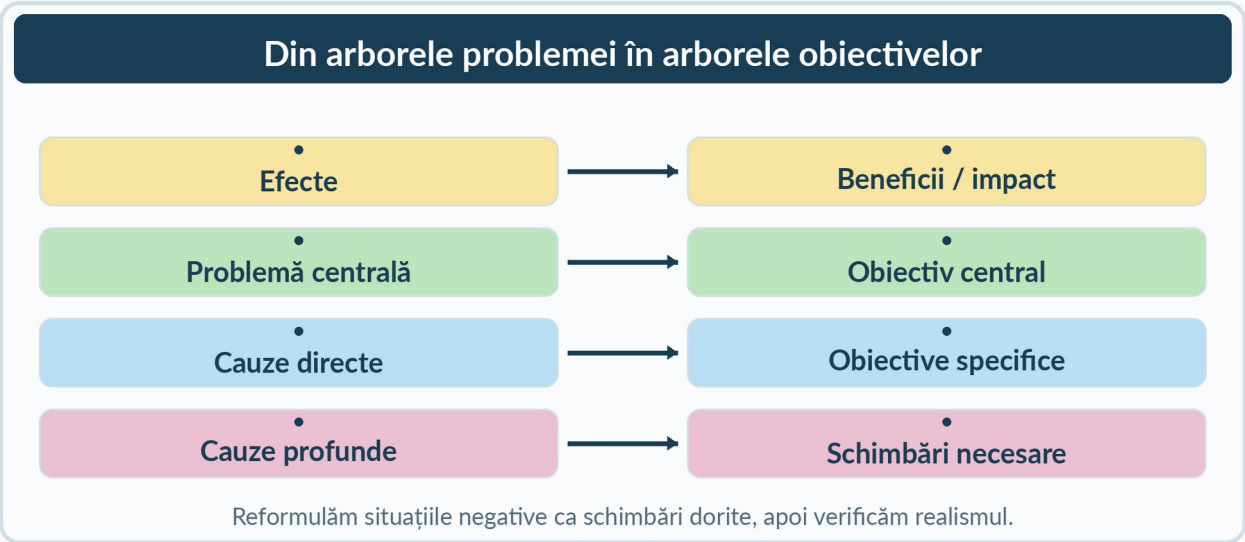
16:30 – 17:00 Sinteza zilei și feedback

Alocați 10 minute grupurilor pentru a spune ce au clarificat și ce rămâne deschis, apoi 5 minute pentru feedback anonim. Moderatorii sintetizează concluziile și explică programul zilei a doua în 10 minute. În ultimele 5 minute, raportorii fotografiază produsele.

Ziua 2 – Formularea obiectivelor și dezvoltarea acțiunilor

Reformulați situațiile nedorite ca schimbări urmărite, apoi verificați dacă sunt realiste și legate logic între ele. Formularea pozitivă este doar un punct de pornire, nu dovada că schimbarea se va produce. Folosiți și semnele succesului din exercițiul 9.

09:00–10:45 Construirea arborelui obiectivelor



Exercițiul 10. Formularea obiectivului central

Scop	Formularea schimbării urmărite în raport cu problema centrală.
Pregătire	Arborele problemei revizuit; semnele succesului; fișe verzi.
Durata orientativă	20 de minute: 5 pentru revederea produselor și 15 pentru formularea obiectivului.
Pași	1. Recitiți problema și formulați schimbarea urmărită: ce devine diferit, pentru cine și până când? 2. Verificați formularea în raport cu semnele succesului din exercițiul 9 și cu obiectivele documentului strategic. Nu stabiliți ținte fără date. 3. Obiectivul central se plasează lângă problema centrală, care rămâne vizibilă.
Întrebările moderatorului	Ce schimbare răspunde problemei centrale? Formularea descrie o situație, nu o activitate? Este realistă la orizontul programului?
Produsul așteptat	Obiectivul central.

Exemplu demonstrativ. Obiectiv central de lucru: „Îmbunătățirea atragerii și păstrării personalului calificat pentru funcțiile de specialitate în instituțiile vizate, până în 2030.” Se corelează cu obiectivele strategiei, fără a le înlocui automat.

Exercițiul 11. Reformularea cauzelor directe în obiective specifice

Scop	Formularea obiectivelor specifice pornind de la cauzele directe.
Pregătire	Fișe albastre; arborele problemei.
Durata orientativă	30 de minute.
Pași	1. Pentru fiecare cauză directă reținută, descrieți ce va fi diferit pentru cei afectați, nu ce activitate veți organiza. 2. Obiectivul specific se plasează lângă cauza din care provine. 3. Grupul verifică dacă atingerea obiectivelor specifice contribuie la obiectivul central.
Întrebările moderatorului	Ce obiectiv corespunde acestei cauze? Dacă atingem acest obiectiv, se reduce problema centrală? Formularea indică o schimbare, nu o soluție anume?
Produsul așteptat	Obiective specifice legate de cauzele directe prioritare.

Exemplu demonstrativ. Cauza „Selecția nu identifică suficient competențele necesare postului” devine „Îmbunătățirea evaluării competențelor relevante în selecția pentru funcțiile de specialitate, până în 2030”. Ținta se precizează prin indicator.

Exercițiul 12. Reformularea cauzelor secundare în schimbări necesare

Schimbarea necesară descrie ce vor face diferit instituțiile sau persoanele, iar acțiunea precizează intervenția care contribuie la schimbare. Astfel, „comisiile folosesc probele” exprimă schimbarea, iar „elaborarea și pilotarea probelor” descrie acțiunea.

Scop	Identificarea schimbărilor intermediare care susțin obiectivele specifice.
Pregătire	Fișe roz noi, etichetate S; păstrați fișele CP alături.
Durata orientativă	20 de minute.
Pași	1. Pentru fiecare cauză de profunzime, grupul formulează schimbarea necesară. 2. Schimbarea se plasează sub obiectivul specific corespunzător.
Întrebările moderatorului	Ce trebuie să se schimbe concret pentru a atinge obiectivul? Cine trebuie să acționeze diferit și în ce fel?
Produsul așteptat	Schimbări necesare, legate de obiectivele specifice.

Exemplu demonstrativ. Schimbarea necesară: „Comisiile utilizează probe practice și grile de apreciere raportate la competențele postului.” Aceasta răspunde cauzei profunde, dar necesită acțiuni și condiții de aplicare.

Exercițiul 13. Reformularea efectelor în beneficii și impacturi așteptate

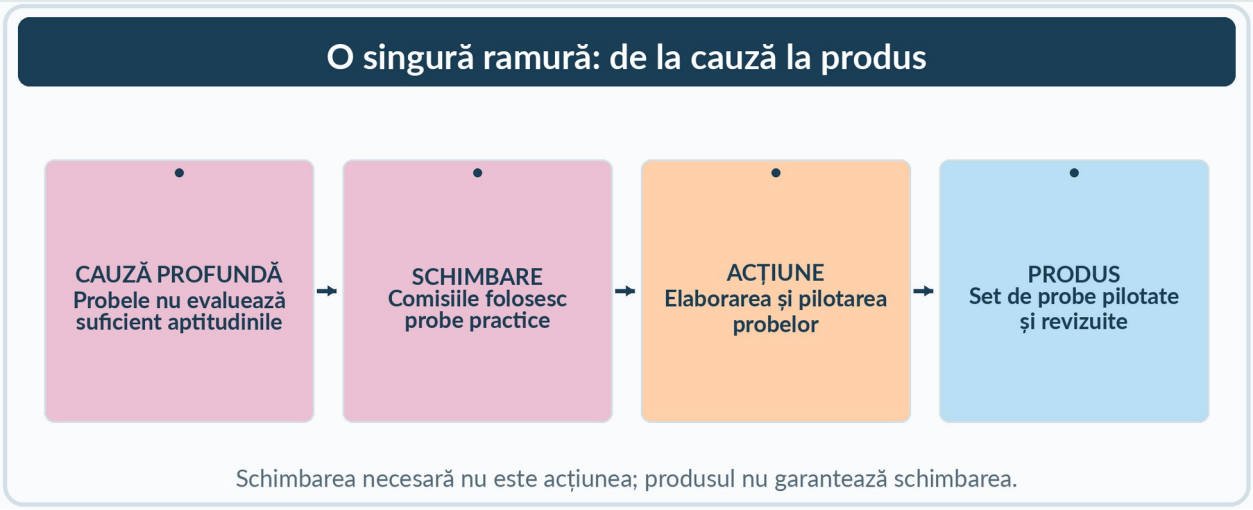
Scop	Identificarea beneficiilor pentru persoanele și instituțiile afectate.
Pregătire	Fișe galbene noi, etichetate B; efectele din arborele problemei.
Durata orientativă	15 minute.
Pași	1. Grupul reformulează efectele directe în beneficii și efectele indirecte în impacturi. 2. Notați beneficiarii și condițiile necesare. În exemplul nostru, nevoia mai mică de sprijin corectiv și mai puține sarcini refăcute sunt beneficii așteptate, nu garantate.
Întrebările moderatorului	Cine beneficiază și în ce fel? Beneficiile ajung la toate grupurile afectate inițial?
Produsul așteptat	Partea superioară a arborelui obiectivelor: beneficii și impacturi așteptate.

Exercițiul 14. Verificarea arborelui obiectivelor

Scop	Verificarea coerenței arborelui obiectivelor și a legăturii cu formulările inițiale.
Pregătire	Arborele problemei și arborele obiectivelor afișate alăturat.
Durata orientativă	15 minute; 5 minute suplimentare în sesiune sunt rezervă pentru clarificări.
Pași	1. Citiți: „Dacă [schimbarea necesară], poate fi atins [obiectivul specific], contribuind la [obiectivul central] și [beneficiu], în condițiile…”. 2. Grupul verifică dacă fiecare obiectiv are corespondent în arborele problemei. 3. Notați dependențele și ce trebuie verificat. Dacă viziunea include o schimbare neexplicată de diagnostic, reveniți la arborele problemei, fără a inventa o cauză care să o justifice.
Întrebările moderatorului	Legăturile sunt logice? Există obiective fără corespondent în analiză? Obiectivele sunt în sfera de influență a instituțiilor implicate?
Produsul așteptat	Arborele obiectivelor verificat, cu formulările inițiale păstrate alături.

11:00–12:15 Generarea și dezvoltarea acțiunilor

Generați idei înainte de a le selecta. Păstrați vizibilă legătura dintre cauză, schimbarea necesară, obiectiv și acțiune; folosiți modelul de la exercițiul 16.



Exercițiul 15. Generarea și dezvoltarea acțiunilor

Scop	Formularea unor acțiuni candidate care abordează cauzele analizate și susțin obiectivele formulate.
Pregătire	Fișe portocalii; arborii; modelul scurt de la exercițiul 16, copiat sau desenat pe flipchart.
Durata orientativă	45 de minute.
Pași	1. Participanții propun individual idei de acțiuni pentru schimbările necesare și obiectivele specifice. 2. Discutați și grupați ideile. Reveniți la fișele „lipsă de…” din exercițiul 1, fără a presupune că soluția sugerată este singura posibilă. 3. Pentru fiecare acțiune, se notează cauza abordată și obiectivul la care contribuie. 4. Formulați intervenția concretă și păstrați alternativele pentru prioritizare.
Întrebările moderatorului	Ce cauză abordează această acțiune? La ce obiectiv contribuie? Este formulată ca o intervenție concretă? Este o acțiune sau un obiectiv?
Produsul așteptat	Listă de acțiuni candidate, legate de cauze și obiective.

Exemplu demonstrativ. Acțiune candidată: „Elaborarea și pilotarea probelor practice și a grilelor de apreciere pentru categoriile de posturi vizate.” Aplicarea cere verificarea competențelor legale și a resurselor.

Exercițiul 16. Clarificarea produselor acțiunilor și a contribuției lor

Scop	Stabilirea rezultatului imediat al fiecărei acțiuni și a legăturii cu schimbarea urmărită.
Pregătire	Completați acum în modelul de mai jos analiza, acțiunea, produsul și contribuția. Indicatorii se completează la exercițiile 18–19, iar realizarea și verificările la 14:45.
Durata orientativă	25 de minute; 5 minute din sesiune rămân pentru tranziție și clarificări.
Pași	1. Pentru fiecare acțiune, grupul formulează produsul: ce există după realizarea acțiunii. 2. Explicați cine va folosi produsul, ce se schimbă și ce condiții permit utilizarea lui.
Întrebările moderatorului	Ce va exista concret după realizarea acțiunii? Cine va utiliza produsul? Dacă avem acest produs, ce se schimbă?
Produsul așteptat	Acțiuni pentru care sunt descrise produsele și contribuția la schimbarea urmărită.

Exemplu demonstrativ. Produs: „Set de probe și grile pilotate și revizuite pe baza pilotării.” Rezultat intermediar: „Comisiile folosesc probele și grilele în concursuri.” Existența setului nu dovedește utilizarea sa.

Model scurt al acțiunii — o fișă pentru fiecare propunere, completată progresiv

Câmp	De completat
Legătura cu analiza	Cod cauză: ____ | obiectiv: ____ | schimbarea necesară: ____
Acțiune și produs	Intervenția: ____ | ce va exista la final: ____
Contribuție și indicator	Cine folosește produsul și ce se schimbă: ____ | indicator: ____
Realizare (orientativ)	Responsabil/parteneri: ____ | început–sfârșit: ____ | resurse, cost și sursă: ____
Condiții și verificări	Riscuri/dependențe: ____ | ce lipsește: ____ | cine verifică și până când: ____

13:15 – 14:00 Compararea și prioritizarea acțiunilor

Exercițiul 17. Compararea și prioritizarea acțiunilor

Scop	Selectarea acțiunilor care vor fi dezvoltate și propuse.
Pregătire	Matricea relevanță–fezabilitate desenată pe flipchart.
Durata orientativă	45 de minute, inclusiv argumentarea priorităților.
Pași	1. Conveniți ce înseamnă relevanță și fezabilitate ridicate pentru tema discutată. Plasați fiecare acțiune în matrice și argumentați poziția prin contribuția la obiectiv, resurse, capacitate, cadrul normativ și termen. 2. Acțiunile cu relevanță și fezabilitate ridicată sunt prioritare. 3. Pentru acțiunile relevante, dar greu de realizat, notați condițiile necesare. Dacă nu puteți aprecia încă fezabilitatea, marcați „de verificat”, nu „scăzută”.
Întrebări (ex. 17)	Cât de mult contribuie această acțiune la obiectiv? Ce este necesar pentru a o realiza? Instituțiile implicate au capacitatea necesară? Ce acțiuni se pot combina?
Produsul așteptat	O listă scurtă, de regulă 3–6 acțiuni/grup; propunerile condiționate sunt marcate separat.

	Fezabilitate ridicată	***Fezabilitate scăzută***
Relevanță ridicată	Prioritare: contribuie la obiective și pot fi realizate. Dezvoltați propunerile.	De dezvoltat condiționat: contribuție ridicată, dar identificați întâi resursele, deciziile sau capacitățile care lipsesc.
Relevanță scăzută	Complementare: ușor de realizat, dar cu aport limitat. Nu le selectați doar fiindcă sunt simple.	Nu se prioritizează: aport redus și dificultăți mari. Păstrați justificarea deciziei.

14:00 – 15:00 Indicatori și condiții de realizare



Exercițiul 18. Formularea indicatorilor într-o formă simplă

Asociați indicatorul cu produsul sau obiectivul urmărit. Exemplul ilustrează o singură ramură, iar pentru obiectivul central sunt necesari indicatori mai largi.

Nivel	Întrebare	Exemplu demonstrativ
Produs	Ce realizăm?	Numărul categoriilor de posturi cu probe și grile pilotate și revizuite
Rezultat intermediar	Ce se schimbă?	Ponderea concursurilor vizate în care probele și grilele sunt utilizate conform criteriilor convenite (%)
Impact	Ce beneficiu mai larg urmărim?	Ponderea sarcinilor care necesită refacere (%) — exemplu de definit și verificat; schimbarea depinde și de alți factori.

Scop	Formularea indicatorilor de lucru pentru acțiunile prioritizate și obiectivele specifice.
Pregătire	Modelul de indicator inclus după exercițiul 19; semnele succesului din exercițiul 9; fișe albe.
Durata orientativă	25 de minute.
Pași	1. Explicați diferența dintre produs, utilizarea sa și beneficiul mai larg. Impactul nu depinde numai de acțiunea propusă. 2. Pentru fiecare acțiune selectată, formulați un indicator de produs și definiți ce se numără. 3. Pentru obiective, formulați indicatori de rezultat și verificați dacă acoperă schimbarea, nu doar activitatea. 4. Indicatorii se notează pe fișe albe, lângă acțiunile și obiectivele corespunzătoare.
Întrebări (ex. 18)	Ce anume se numără sau se observă? Pentru cine și în ce perioadă? Produsul există sau este și folosit? Ce alți factori pot influența schimbarea?
Produsul așteptat	Indicatori de lucru pentru acțiuni și obiective specifice.

Exercițiul 19. Valori de referință, ținte, surse de date și dezagregări

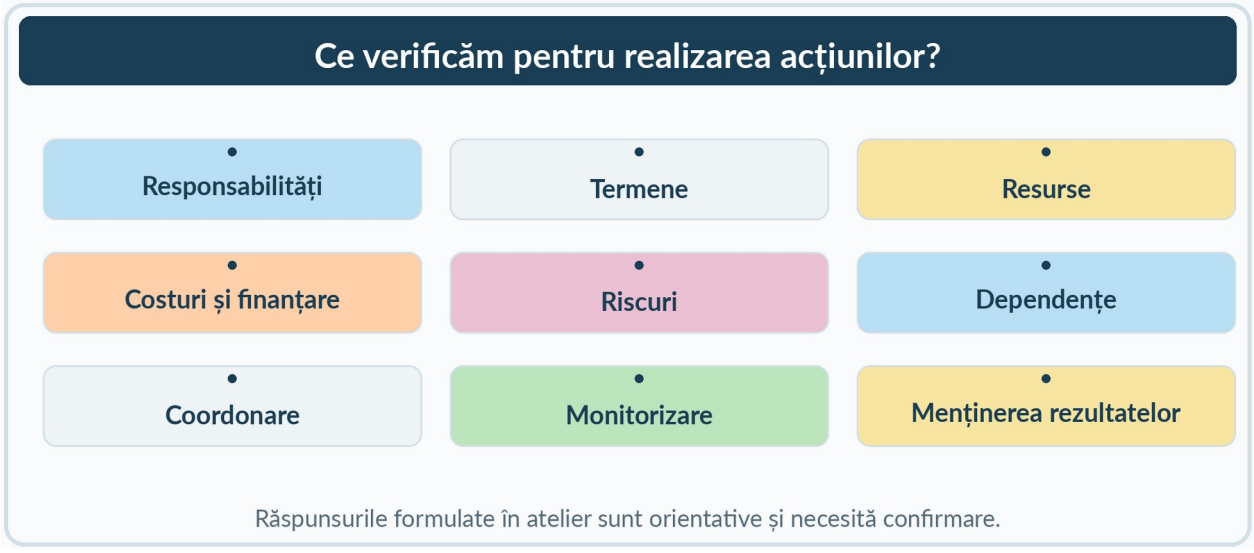
Notați valorile susținute de date și marcați țintele neconfirmate drept propuneri. Precizați ce informații lipsesc: mențiunea „de verificat” nu reprezintă valoarea zero.

Scop	Identificarea informațiilor disponibile pentru fiecare indicator și a celor care trebuie completate.
Pregătire	Modelul inclus mai jos; informațiile de context; clarificări punctuale ale expertului.
Durata orientativă	20 de minute; 60–90 de minute pentru aprofundare într-un atelier de trei zile.
Pași	1. Precizați ce numărați, unitatea de măsură, cine intră în calcul și perioada. Notați apoi valoarea inițială și sursa. 2. Propuneți o țintă și un termen doar dacă le puteți justifica. Altfel, notați direcția schimbării și cine va confirma ținta. 3. Indicați sursa, responsabilul datelor, frecvența și dezagregările relevante. Nu cereți date sensibile fără necesitate. 4. Marcați informațiile lipsă și precizați cine le verifică. Evidențiați separat unitățile pentru care datele sunt insuficiente.
Întrebările moderatorului	Cunoaștem valoarea actuală? De unde provin datele? Cât de des sunt colectate? Ce valoare ar fi realistă la finalul programului? Ce dezagregări sunt necesare pentru a vedea situația grupurilor afectate diferit?

Produsul așteptat	Fișe simplificate ale indicatorilor, cu informațiile cunoscute și cele de verificat.

Model simplificat al indicatorului — exemplu de lucru

Câmp	Exemplu / de completat
Obiectiv și indicator	Evaluarea competențelor în selecție. Ponderea concursurilor vizate care utilizează probe practice și grile conform criteriilor convenite.
Calcul și populație	Concursuri cu utilizare verificată ÷ total concursuri vizate × 100, în aceeași perioadă. Conveniți posturile și criteriile. Fără concursuri: N/A (nu se aplică).
Referință și țintă	Valoare și an de referință: de stabilit | țintă și termen: de confirmat pe baza datelor.
Date și responsabil	Dosarele concursurilor; responsabilul din instituție și frecvența: de confirmat. Dezagregare: instituție și categorie de post; alte criterii relevante, dacă există date.
Verificare / limită	Dosare fără date: ____; procent de stabilit. Cine verifică/termen: ____. Utilizarea probelor nu dovedește singură retenția personalului.



14:45–15:00 Verificare: condiții de realizare

Folosiți cele 15 minute pentru o primă verificare a acțiunilor prioritare, nu pentru bugetarea completă. Completați câmpurile respective din fișa acțiunii. Instituțiile trebuie să confirme responsabilii, termenele și finanțarea propuse.

Element	Întrebări de moderare
Responsabilități	Ce instituție conduce acțiunea și cine contribuie?
Termene	Când ar trebui să înceapă acțiunea? Cât ar dura? Depinde de alte acțiuni?
Resurse	Ce personal, expertiză, sisteme și echipamente sunt necesare?
Costuri și finanțare	Ce costuri suplimentare apar și din ce surse pot fi acoperite?
Riscuri	Ce ar putea împiedica realizarea acțiunii? Cum poate fi redus acest risc?
Dependențe	Ce acțiuni sau decizii trebuie să preceadă intervenția?
Coordonare	Cine coordonează implementarea între instituții?
Monitorizare și evaluare	Cine colectează și analizează datele? Când verificăm progresul și dacă schimbarea se produce?
Menținerea rezultatelor	Cum se mențin rezultatele după încheierea programului sau a proiectului?

15:15–16:30 Verificarea coerenței și prezentarea

Exercițiul 20. Verificarea coerenței propunerilor și a dimensiunilor transversale

Scop	Verificarea finală a lanțului problemă – cauză – obiectiv – acțiune – indicator și a dimensiunilor transversale.
Pregătire	Arborii și fișele; întrebările de mai jos și cele din secțiunea 2.7.
Durata orientativă	30 de minute.
Pași	1. Grupul citește fiecare lanț de la cauză la indicator. 2. Pentru fiecare cauză prioritară, indicați o acțiune, o intervenție existentă, o dependență sau o verificare necesară. 3. Verificați: cine rămâne în urmă? Ce bariere de gen, accesibilitate ori acces digital există? Ce dezagregări le fac vizibile? 4. Elementele relevante se integrează în acțiunile și indicatorii existenți.
Întrebările moderatorului	Există cauze importante fără acțiuni? Există acțiuni fără legătură cu o cauză? Cine beneficiază de acțiuni și cine poate rămâne în urmă? Indicatorii permit observarea situației grupurilor afectate diferit?

Produsul așteptat	Propuneri revizuite și coerente.

Exercițiul 21. Prezentarea în plen

Scop	Prezentarea propunerilor formulate și a aspectelor care necesită completare.
Pregătire	Produsele grupurilor afișate; structura prezentării afișată.
Durata orientativă	45 de minute pentru cinci grupuri: 5 minute/grup, 15 minute întrebări și 5 minute sinteză.
Pași	1. Fiecare grup are 5 minute: prezintă pe scurt problema și obiectivele, ilustrează o ramură completă până la indicator și precizează prioritățile și verificările necesare. Celelalte fișe rămân afișate. 2. Participanții adresează întrebări de clarificare. 3. Raportorul notează întrebările și comentariile. 4. Moderatorul rezumă elementele comune și aspectele rămase deschise.
Întrebările moderatorului	Ce este formulat suficient de clar? Ce rămâne de completat sau verificat? Există legături între propunerile grupurilor?
Produsul așteptat	Propuneri prezentate; listă a aspectelor de completat și verificat.

16:30–17:00 Încheiere: alocați 15 minute chestionarului din secțiunea 6.3 și 10 minute confirmării produselor și registrului din 5.5, inclusiv responsabililor și termenelor de verificare. Folosiți ultimele 5 minute pentru pașii următori și încheiere.

5. Documentarea și predarea rezultatelor atelierului

Predați contribuțiile astfel încât legătura dintre idei, ipotezele și verificările necesare să rămână clare.



5.1. Consemnarea pe parcursul atelierului

Un raportor documentează discuțiile în plen, iar câte un participant notează contribuțiile din fiecare grup. Consemnați:

- formulările problemelor, cauzelor, obiectivelor, acțiunilor și indicatorilor;
- explicațiile și exemplele oferite de participanți;
- dezacordurile și variantele alternative de formulare;
- întrebările adresate expertului și răspunsurile;
- ipotezele și informațiile care trebuie verificate.

5.2. Fotografierea, transcrierea și organizarea produselor

Fotografiați produsele înainte și după revizuire și denumiți fișierele consecvent: „Z1_Grup2_Arbore_v1/v2”. Stabiliți termenul transcrierii, orientativ trei zile lucrătoare. Evitați colectarea datelor personale inutile.

5.3. Păstrarea legăturii dintre contribuțiile inițiale și reformulări

Folosiți codurile pentru a urmări aceeași ramură. În tabelul de corespondență, completați câte un rând pentru fiecare acțiune: cauză și formulare inițială | obiectiv | schimbare necesară | acțiune și formulare finală | produs/indicator | motivul revizuirii. Reutilizați informațiile din fișa acțiunii.

5.4. Pregătirea sintezei

Sinteza prezintă scopul, participanții, activitățile, produsele, dezacordurile și pașii următori. Adaptați lungimea la rezultatele obținute și diferențiați următoarele categorii:

Categorie	Ce cuprinde	Exemplu
Formulat	Elemente discutate și acceptate de grup	Problema centrală, obiectivele specifice
Orientativ / de confirmat	Propuneri sau estimări care necesită confirmare instituțională ori date	Ținte orientative, instituții responsabile posibile
De completat sau verificat	Informații lipsă, ipoteze, divergențe	Valori de referință necunoscute, legături cauzale nedovedite

5.5. Predarea materialelor

Predați sinteza, transcrierile, fotografiile și registrul de mai jos. Confirmați cine va face verificările și până când. Acordul grupului nu echivalează cu aprobarea instituțională.

Registru al aspectelor deschise — câte un rând pentru fiecare aspect

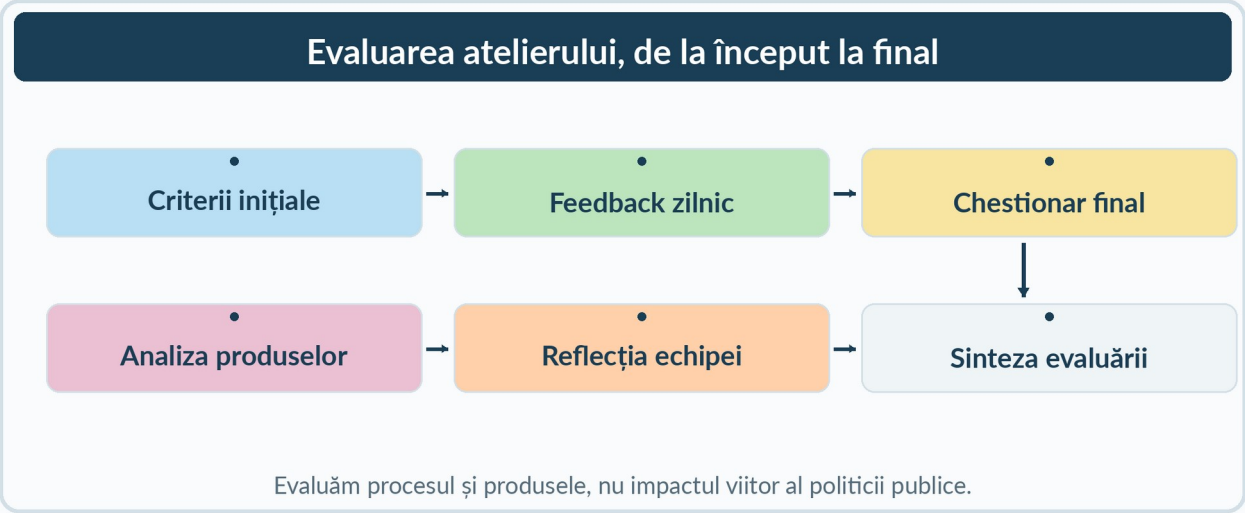
Cod / aspect	Ce trebuie verificat	Responsabil / termen	Statut / răspuns
____	____	____	____

5.6. Comunicarea către participanți

La termenul convenit, orientativ în două săptămâni, comunicați participanților rezultatele, modul în care vor fi utilizate, aspectele neconfirmate și pașii următori. Explicați cum pot semnala erorile de transcriere.

6. Evaluarea atelierului și îmbunătățirea practicii

Evaluarea privește desfășurarea și produsele atelierului, nu impactul viitor al programului. Folosiți concluziile pentru a îmbunătăți următoarele evenimente.



6.1. Criteriile de reușită stabilite înainte de eveniment

Înainte de eveniment, alegeți criterii potrivite etapelor și produselor planificate. Exemple:

- fiecare grup a realizat produsele convenite pentru atelier;
- obiectivele și acțiunile dezvoltate au legături clare și indicatori de lucru;
- participarea a fost echilibrată; interpretați răspunsurile și comentariile, nu doar media scorurilor;
- aspectele de completat sunt identificate și atribuite pentru verificare.

6.2. Feedbackul pe parcurs și la încheierea fiecărei zile

La finalul unei zile intermediare, întrebați: „Ce a funcționat?” și „Ce schimbăm mâine?” La finalul evenimentului, întrebați: „Ce păstrăm și ce îmbunătățim data viitoare?” Colectați răspunsurile pe fișe anonime și analizați-le în echipă înaintea următoarei sesiuni.

6.3. Chestionarul final

În sesiunea de încheiere, alocați 15 minute completării chestionarului anonim. Folosiți scala: 1 = deloc de acord; 2 = mai degrabă nu; 3 = mai degrabă da; 4 = pe deplin de acord; N/A = nu se aplică. La calcularea mediei, excludeți N/A și răspunsurile lipsă și precizați numărul răspunsurilor valide.

Afirmație	1 / 2 / 3 / 4 / N/A
Scopul și sarcinile au fost clare.	____
Metodele și timpul alocat au sprijinit lucrul în grup.	____
Am putut contribui, iar opiniile diferite au fost tratate cu respect.	____
Propunerile au legături clare între probleme, obiective și acțiuni.	____
Am examinat barierele de gen, incluziune și accesibilitate relevante.	____
Produsele sunt utile, iar aspectele de completat sunt clare.	____

Întrebări deschise: Ce moment a fost cel mai util și de ce? ____ Ce necesită clarificare? ____ Ce recomandați pentru următorul atelier? ____

6.4. Analiza produselor obținute

Verificați doar produsele planificate. Pentru fiecare criteriu, bifați în grilă Da / Parțial / Nu / N/A și notați ce trebuie corectat. Este preferabil să marcați clar o ipoteză decât să o prezentați ca pe o certitudine nefundamentată.

Criteriu pentru produsele planificate	Da / Parțial / Nu / N/A
Problema este concretă; legăturile cauzale sunt explicate, iar ipotezele sunt marcate.	____
Obiectivele exprimă schimbări și păstrează legătura cu diagnosticul.	____
Acțiunile și produsele sunt concrete, prioritizate și legate de obiective.	____
Indicatorii au definiție și sursă; lipsurile și țintele neconfirmate sunt marcate.	____
Barierele relevante și condițiile de realizare sunt abordate, iar responsabilii pentru verificări sunt precizați.	____

Pentru răspunsurile „Parțial” sau „Nu”, notați corectarea și responsabilul în registrul aspectelor deschise. Nu penalizați neparcurgerea unei etape care nu a fost inclusă în scopul atelierului.

6.5. Reflecția echipei de facilitare

În prima săptămână, rezervați orientativ 60–90 de minute pentru reflecția echipei. Completați o fișă cu cinci câmpuri: ce am planificat | ce s-a întâmplat | de ce | ce păstrăm/ajustăm | responsabil și termen. Bazați discuția pe chestionare și produse, nu doar pe impresiile echipei.

6.6. Sinteza evaluării și recomandări

Reuniți constatările într-o sinteză scurtă, care prezintă participarea și numărul de răspunsuri, rezultatele raportate la criterii, dificultățile și trei îmbunătățiri cu responsabili. Atașați sinteza la materialele predate. Satisfacția participanților nu dovedește singură calitatea propunerilor.

Resurse pentru aprofundare

Metodologia prezentată în acest ghid valorifică abordări din domeniul guvernanței colaborative, al analizei sistemice a problemelor, al inteligenței colective, al teoriei schimbării și al învățării experiențiale. Referințele selectate mai jos oferă posibilitatea aprofundării acestor abordări și adaptării lor la organizarea atelierelor de co-creare.

Cadrul normativ național

Guvernul Republicii Moldova (2020). *Hotărârea Guvernului nr. 386 din 17 iunie 2020 cu privire la planificarea strategică*, cu modificările ulterioare.

Documentul stabilește cadrul normativ pentru planificarea strategică, elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de politici publice.

Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/downloadpdf/147314

Fundamente metodologice și teoretice

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571.

Lucrarea explică rolul colaborării dintre instituții și părțile interesate, al dialogului și al construirii încrederii în dezvoltarea soluțiilor comune.

https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences, 4*(2), 155–169.

Autorii explică natura problemelor publice complexe, caracterizate prin cauze multiple, perspective diferite și dificultăți în identificarea unor soluții universal valabile.

https://doi.org/10.1007/BF01405730

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer.* Chelsea Green Publishing.

Cartea oferă instrumente conceptuale pentru înțelegerea relațiilor dintre componentele unui sistem, identificarea cauzelor profunde și examinarea posibilităților de schimbare.

Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. În J. P. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr și C. H. Weiss (eds.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts* (pp. 65–92). Aspen Institute.

Lucrarea contribuie la înțelegerea logicii intervenției și a legăturilor dintre activități, rezultatele așteptate și schimbările urmărite.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science, 330*(6004), 686–688.

Studiul evidențiază importanța interacțiunii și a participării echilibrate pentru performanța grupurilor care rezolvă probleme în comun.

https://doi.org/10.1126/science.1193147

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.* Prentice-Hall.

Lucrarea fundamentează utilizarea experienței, reflecției și experimentării în procesele de învățare și dezvoltare a competențelor, inclusiv în activitățile participative.

NOTIȚE DE PREGĂTIRE

Întrebări, materiale și decizii de clarificat înaintea atelierului

NOTIȚE DIN ATELIER

Observații, idei și aspecte care necesită verificare

DE LA PROBLEME

LA PROPUNERI DE ACȚIUNE

Pregătire · Moderare · Documentare · Evaluare



Un ghid pentru transformarea experienței participanților în contribuții structurate, utile elaborării documentelor de politici publice,

REPUBLICA MOLDOVA / 2026